

Subir Chowdhury. 2005. *The Ice Cream Maker: An Inspiring Tale About Making Quality The Key Ingredient in Everything You Do*. Princeton e Oxford: Nova Iorque: Broadway Business. 128 pp. ISBN-13: 978038514781

Subir Chowdhury cursou engenharia aeroespacial no Indian Institute of Technology, em Kharagpur, na Índia, depois formou-se em administração industrial pela Central Michigan University e obteve um doutoramento honorário pela Michigan Technological University. O autor de *The Ice Cream Maker* é um respeitado estrategista de qualidade, presidente e director-executivo do ASI Consulting Group, o líder mundial em implantação, consultoria e formação. Descrito pelo *New York Times* como especialista em Liderança e Qualidade, a sua contribuição para o desenvolvimento da qualidade foi reconhecido pela American Society for Quality que o considerou uma das vozes da qualidade no Século 21. Para além *The Ice Cream Maker*, ele é autor de numerosos livros, incluindo o bestseller internacional *The Power of Six Sigma* que vendeu mais de um milhão de cópias e foi traduzido em mais de 20 línguas. A maioria das faculdades de administração inclui os seus livros de engenharia e administração nos programas de graduação e pós graduação.

The Ice Cream Maker: An Inspiring Tale About Making Quality The Key Ingredient in Everything You Do, escrito por Subir Chowdhury e publicado pela Broadway Business em 2005, foi traduzido para português (no Brasil) pela GMT Editores e publicado pela editora Sextante em 2006. O livro enfatiza uma cultura de qualidade e de excelência nas empresas, utilizando uma estória (ficcional) que envolve uma fábrica de gelados, a Dairy Cream, em sérias dificuldades e uma filial de sucesso pertencente a uma rede de supermercados de produtos naturais de elevada qualidade, a Natural Foods. O autor dedica o livro aos homens e mulheres que buscam a qualidade em tudo o que fazem. O livro desenvolve-se em seis capítulos:

O capítulo 1, Um Balde de Água Fria, reflecte o desespero de Pete, o gerente da Dairy Cream, quando, uma vez mais, saiu frustrada a sua tentativa de colocar os seus gelados à venda na Natural Foods, após ter sido avisado que, se a fábrica não aumentasse os seus lucros, estavam em risco todos os postos de trabalho, em especial, o seu e da sua equipa gerencial: 'Naquela manhã de segunda-feira, eu tinha apostado todas as fichas na Natural Foods. Ela seria a nossa salvadora. Se os gelados da Dairy Cream

estivessem à venda nem que fosse numa única filial da rede, a nossa facturação, com certeza cresceria [...]. Quando Reggie [o vendedor] me contou que o comprador da Natural Foods nos dissera outro 'não' depois de uma curtíssima reunião de 10 minutos, o coração caiu-me aos pés. Reggie explicou que mal tinha formulado a primeira frase já o comprador lhe estava a fazer uma série de perguntas que não sabia responder.

- Que tipo de perguntas? – indaguei.

- Qual a densidade do nosso gelado, a percentagem dos ingredientes em termos de peso e volume, o grau de aceitação das nossas embalagens...?'

Pete estava chocado com o facto de a Natural Foods ter tomado a decisão de não encomendar os gelados, baseado em perguntas tão enigmáticas. Mas a sua decepção logo se transformou em determinação e lembrou-se que conhecia um dos chefões, o Mike, e, apesar dos compromissos, levantou-se e dirigiu-se à Natural Foods com uma ideia muito clara em mente: tinha que fechar aquela venda! Não era vendedor, mas tinha que salvar a sua reputação. Chegado à Natural Foods, ficou siderado com a dedicação e acolhimento.

Assim, pede para falar com Mike, o responsável actual pela Natural Foods na sua região, e pede-lhe ajuda. Mike não acede a comprar os gelados, mas compromete-se a ajudá-lo a reerguer a fábrica de gelados. Começa por mostrar a Pete que os gelados que a Dairy Cream produz não são tão bons como lhe pretende fazer crer, acentuando que só pode conseguir o que quer, se a qualidade fizer parte da sua cultura, não só na hora da fabricação, mas também nas vendas: 'Em termos de inovação... lançar novos produtos, ideias ou tecnologias... as empresas safam-se muito bem! Entretanto, quando se trata de qualidade, dos esforços diários e ininterruptos para melhorar um produto ou serviço, garantindo que ele satisfaça plenamente, e o tempo todo, os padrões estabelecidos, com o objectivo de construir uma relação de fidelidade com os clientes, elas falham'.

Ambos sabiam que a melhoria da qualidade é um processo e não se faz de um dia para o outro, mas estava dado o primeiro passo para atingir a excelência. O princípio é de que a qualidade precisa de estar no nosso ADN: 'O que se passa no resto do mundo é que as empresas criam novos produtos e abrem novos mercados, só para perdê-los em seguida para os concorrentes. Sem investir seriamente em qualidade, muitos empreendedores ficam

presos num círculo vicioso'. Por outro lado: 'A excelência não é uma tarefa ou um trabalho que executamos para vender algo. É a paixão por ajudar os outros. Uma paixão que nos acaba por revigorar durante o processo. Até que compreenda do que se trata, nunca vai conseguir mudar a maneira de pensar nem aumentar as suas vendas'.

O capítulo 2, Aprendendo a Escutar, começa com a resolução dos problemas pessoais de Pete, o que provoca uma mudança no seu espírito. Mike provou-lhe que a partilha é uma prova de respeito e de confiança. Além disso, Mike chama a atenção para o facto de que tudo na vida se resume a zelar pelas pessoas que são importantes na nossa vida, reforçando que as empresas também têm a ver com pessoas: os colegas de trabalho e os clientes. O lucro é, segundo Mike, o resultado, o subproduto de um serviço de excelência, de um alto padrão de qualidade e não um fim em si mesmo. Neste sentido, Mike ilustra tudo o que diz com a sua equipa de trabalho mostrando o resultado da aplicação dos princípios que defende, introduzindo a noção de que se deve colocar no trabalho a mesma paixão que nos passatempos preferidos: 'Se quiser provocar uma revolução na empresa, vai ter de fazer com que o seu pessoal trabalhe com a mesma dedicação que demonstra quando se diverte. [...] O primeiro passo é transformar todas as suas tarefas diárias, tudo o que faz por obrigação, em algo que deseja fazer, ou melhor, que adora fazer'.

Mike mostra também como é que a delegação de responsabilidades e o reconhecimento da importância de todos os colaboradores para o sucesso são fundamentais, reflectindo o comprometimento e dedicação de todos. Uma das lições deste capítulo assenta na ideia de que todas as empresas têm dois tipos de clientes: os externos e os internos e, quanto melhor tratar os seus clientes internos (funcionários), melhor eles tratarão os clientes externos, sendo que tratar bem os funcionários passa por fazê-los sentir parte da empresa, desde a selecção de novos funcionários até às mudanças a implementar.

No capítulo 3, O Segredo do CEO, antes de iniciar aquela que seria a 3.^a lição de gestão, Pete começa por reconhecer que a qualidade tem que fazer parte da sua filosofia de trabalho. A qualidade tem por base uma liderança forte e isso começa com o dever de escutar colaboradores e clientes., bem como concentrar-se naquilo que tem que fazer e não só nos resultados financeiros. Neste sentido, refere que 'se cui-

damos da nossa equipa, os clientes internos, e fazemos tudo para satisfazer os clientes externos, oferecendo as mercadorias que eles desejam e tornando a sua visita às nossas lojas a melhor experiência possível, os lucros vem em consequência. No entanto, no minuto em que nos concentramos somente nos lucros perdemos de vista as necessidades dos clientes, e os lucros desaparecem. [...]. A qualidade é o resultado da combinação do 'poder das pessoas' com aquilo que os gurus da qualidade denominam 'poder do processo', ou seja, a qualidade se apoia tanto no trabalho da sua equipa quanto na sua maneira de gerir o negócio'.

O conjunto do livro aponta que as empresas podem ter um caminho para o sucesso mais fácil quando têm equipas de trabalho motivadas e comprometidas com a empresa. O vocábulo de gestão de Mike, o gestor de sucesso deste livro, é o CEO, 'a sigla que Glen Goodwell criou com base nas seguintes iniciais: **C**onsiderar, **E**nriquecer e **O**ptimizar. Tem a ver com escutar e considerar as opiniões dos clientes, enriquecer os produtos ou serviços que oferece e otimizar a experiência do cliente'. À observação de Pete, de que o seu negócio é diferente da Natural Foods, pois é uma fábrica e não uma empresa que vende directamente ao público, Mike contrapõe que qualquer empresa que presta serviços ou vende produtos tem clientes, pelo que estes princípios básicos – CEO – são de aplicação geral. É preciso escutar o que os clientes querem, pois a qualidade é definida por eles e não por critérios pessoais. Assim, é necessário oferecer o mínimo para que o cliente saia sem reclamar; a necessidade dos clientes está relacionada com o desempenho, i. e., se ele ou ela solicita espera que a promessa seja cumprida; a necessidade do cliente é o encantamento, por isso é necessário dar prazer e fazer com que o seu produto/serviço se destaque dentre os demais.

Nesta sequência, no Capítulo 4, Não Precisamos de um Génio, explica Mike, precisamos de funcionários de olhos bem abertos e com os cérebros que trabalhem a todo vapor. E é isso que nos leva à segunda parte do conceito de CEO: o enriquecimento, entender que todos, absolutamente todos, participam do processo. Escutar não basta, para ter sucesso consulte o seu pessoal, eles, melhores que ninguém, conhecem o seu trabalho. Por outro lado, Mike enfatiza que é necessário que, constantemente, se busquem novos recursos para fazer as coisas mais rápidas, melhor e com mais eficiência, o que, no final das contas, resulta em mais

clientes, maior satisfação e lucros crescentes. É preciso pensar dia e noite a aprimorar seus produtos e serviços. 'Se quiser estar na vanguarda, independentemente da área de actuação, é necessário continuar a reinventar a roda'. Continuando, instrutivamente, Mike diz que a qualidade não é um valor indefinido e que 'para conseguir que a qualidade faça parte de tudo o que faz, não bastam boas intenções e um slogan inteligente'. Mike revela vários princípios para a atingir e Pete termina a reunião cheia de energia e vontade de os implementar. Os resultados foram impressionantes.

O Capítulo 5, Tudo Pela Perfeição, defende que, para atingir a perfeição, é necessário fazer varias coisas: 1º Reconhecer o preço do fracasso. 2º Fazer certo logo da primeira vez. 3º Ser absolutamente obcecado por detalhes. 4º Desenvolver a percepção de paranóia produtiva. 5º Paixão pela perfeição sempre. Desta forma, Mike diz que, na Natural Foods, a prioridade é atender às necessidades básicas dos clientes de primeira, a qualidade é invisível. Se seus produtos ou serviços não tem defeito, as pessoas raramente comentarão sobre eles, mas, ao contrário, a má qualidade traz prejuízos palpáveis em termos financeiros e de imagem, o que, em última instância, pode colocar em risco o sucesso do negócio. 'A qualidade é definida pelos seus clientes, não por nós'.

Finalmente, no Capítulo 6, A Hora da Verdade, a questão é que o verdadeiro indicador de qualidade não é como saímos quando estamos no nosso melhor dia, mas sim no pior. O princípio da optimização está fundamentalmente presente neste capítulo: quando se faz a coisa certa da primeira vez, nunca se tem de fazer duas vezes, com os consequentes efeitos. Mike serve-se da analogia futebolística referindo que as melhores equipas são aquelas que têm grandes defesas. É a defesa que mais contribui para ganhar campeonatos, enfatizando que não há defesa mais forte no mundo dos negócios do que a qualidade.

Pete, com a ajuda de Mike, conseguiu salvar não só o seu emprego, mas também a Dairy Cream e por mérito foi promovido pelo Senhor Malcom Jones, fundador da Dairy Cream, a ser o novo Presidente da empresa.

Em conclusão, podemos notar que Subir Chowdhury, retrata neste livro uma história actual e riquíssima de conselhos, mostrando pontos fortes e fracos a serem observados numa organização/empresa, e até mesmo na nossa vida pessoal, destacando-se o 'poder do saber ouvir' *The Ice Cream Maker* é um livro de

fácil leitura e rápido entendimento, abordando um tema actual e muito importante para as Organizações/Empresas. Contudo, senti a falta de exemplos que demonstrem a aplicação dos princípios enunciados, pelo autor, noutros ramos do mercado empresarial e educacional. Seria também interessante utilizar a participação de outras opiniões sobre o assunto, aumentando o quadro de personagens da obra. Em qualquer caso, esta obra é indicada para profissionais, professores e estudantes da área da gestão, marketing, recursos humanos, publicidade e similares, não só por ser um livro actual e abrangente, mas também de fácil e rápida compreensão.

Margarida Pocinho

*Escola Superior de Tecnologia
da Saúde de Coimbra,
Instituto Politécnico de Coimbra*

Ian Dowbiggin (2007) [2005]. *A Concise History of Euthanasia: Life, Death, God, and Medicine*. First paperback edition. Lanham (USA) / Plymouth (UK): Rowman & Littlefield Publishers, Inc. 163 pp. ISBN-13:978-0-7425-3111-6.

Ian Robert Dowbiggin (n.1952) é doutorado em História pela Universidade de Rochester e, actualmente, conhecido professor da mesma área, sobretudo no que diz respeito ao âmbito da história da medicina, na Universidade Prince Edward Island, em Charlottetown, Canadá. Esta sua *Concise History of Euthanasia*, iniciando-se na Antiguidade e tendo como última referência o ano de 2004, coloca-nos diversos problemas, o menor dos quais não será certamente a possibilidade de fornecer em 153 páginas informação fiável e pertinente capaz de abranger tantos séculos de história da humanidade. A meu ver, nota-se, por diversas vezes, que essa fiabilidade e pertinência não estão presentes, como indicarei mais adiante. Resta saber se estas falhas se devem ao facto de, *per se*, não ser possível realizar tal trabalho em tão escassas páginas, ou se outros factores poderão estar na sua origem. Indo em busca desses outros possíveis factores, deparamo-nos com a oposição de Ian Dowbiggin à despenalização do suicídio medicamente assistido (nos Estados Unidos e Canadá é sobretudo de suicídio medicamente assistido que se fala, e não de